

研 究

デスティネーションにおける競争要因の課題に関する一考察

— 観光学，経営学の視点を通して —

宮 城 博 文[※]

目 次

- I. はじめに
- II. 観光学におけるデスティネーションの先行研究レビュー
 - 1. 経済学における地域研究
 - 2. デスティネーションの特性，及び価格競争力におけるアプローチ
 - 3. Poon モデル
 - 4. デスティネーション・システム
 - 5. Ritchie and Crouch モデル
- III. 経営学領域におけるデスティネーション研究
 - 1. 経営学における地域研究
 - 2. Porter のダイヤモンド・モデル
 - 3. クラスターの特徴と競争優位
 - 4. Porter 理論のデスティネーション適用に関する批判
- IV. デスティネーション研究再考
- V. おわりに

I. はじめに

近年，訪日外国人数の増加，日本国内の消費者におけるレジャー・余暇生活の重視の中，日本において「観光産業¹⁾」が注目されている。欧米諸国において，この産業群の研究が活発に行われており，観光産業が地域経済に与える影響が大きいということがその理由に挙げられる。この現象は，特に雇用の確保，所得向上に苦慮している地域におけるデスティネーションで顕著に影響している。通常，このような地域における経済は，規模の経済が成り立たず，自立的な経済を形成し，雇用の確保，所得向上を実現するために，他地域からの訪問客の獲得が不可欠である。

今日の航空機や鉄道，高速道路等交通インフラの発展に伴い，訪問客にとってデスティネーションへのアクセスが容易になった。そのことにより，訪問客のデスティネーションへの参加率がビギナー客からリピート客にシフトする傾向²⁾が現れ，訪問客のニーズが多様化している。

※ 立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程

1) 本稿における「観光」「観光産業」を，「観光」「レクリエーション」「ビジネス」「家事帰省」等を含めた英語の「Tourism」「Tourism Industry」として用いる。「観光」「Tourism」の定義の議論に関しては溝尾(1993)，小沢(2005)に詳しい。

2) 例えば国内旅行の宿泊旅行参加率については昭和 39 年の 53.1% から H19 年の 62% (日本観光協会，

仮に、リピート客が他デスティネーションを選択すると、デスティネーションにとって取り返しのつかないことになりかねない。デスティネーションを取り仕切る長は、新規の訪問客獲得のみならず、既存の訪問客との長期的な取引を行うために、戦略を立案し、他企業との差別化を図ることを試みている。さらに、デスティネーションにおいて、政策的側面から産業クラスターの形成を行い、地域内の産業集積、及び地域経済の発展が試みられている。しかし、デスティネーションは、それを構成する企業・産業自体の繋がりが弱いことにより他地域より競争力が劣っているという課題、またデスティネーションの範囲が広いことにより、それが形成される上でメカニズムが複雑であるという課題を抱えている。

このような状況下において、訪問客に魅力的な地域づくりを行うために、様々な立場から地域研究が行われている。例えば、観光学³⁾においては主に、訪問客のニーズのみならず、ホスト地域の政府やコミュニティを意識したデスティネーション研究、経営学においてはクラスターという内発的な企業や産業の立場から研究が行われている。しかし、デスティネーション研究は、海外では活発に研究が行われているが、日本国内では、事例研究は多いものの、海外の研究がほとんど紹介されていないという状況が存在する。

そこで本研究では、デスティネーション研究に関する観光学、及び経営学についての既存理論の整理を行う。具体的には観光学で行われている代表的な例として「価格競争力におけるアプローチ」「Poon モデル」「デスティネーション・システム」「Ritchie and Crouch モデル」、及び戦略論の「Porter 理論」の整理を行う。そして、これらの既存研究の考察を通して、観光学、及び経営学におけるこれらの研究の貢献と課題を述べ、今後の研究における方向性を示唆することを本研究の目的とする。

Ⅱ. 観光学におけるデスティネーションの先行研究レビュー

これまで、地域研究は、特定地域への産業の集積を取り上げている産業集積 (Marshall, 1920)、集積という経済の空間的側面を定式化した Krugman (1991) のモデル等の経済学的アプローチによってさかんに研究が行われていた。

デスティネーション研究に関しては、地域の競争力の決定要因を探ることが大きな研究課題であり⁴⁾、その1つとして価格がデスティネーションの競争力として不可欠な要素であると言われている。しかし、観光学からデスティネーションを考察すると、地域における経済的影響のみならず、環境保全の見地、地域住民に与える社会的影響、長期的な持続可能なデスティネー

2008, p.62)、海外旅行については 1989 年の 28.1% から 48.2% に上昇している (小林, 2007, p.43)。

3) 観光を考察する場合、「訪問客」「観光商品・サービス提供者」「ホスト地域の政府」「ホスト・コミュニティ」、これらが包括的に捉えられる必要がある (Goeldner and Ritchie, 2009, pp.4-5)。

4) Ritchie and Crouch (2000)。

ション開発のモデル等といったような包括的な視点が繰り込まれる傾向が強い。

そこで本章では、まず始めに経済学的視点で行われている地域研究について概観する。次に、観光学で議論されているデスティネーションのモデルとして、デスティネーションの評価基準のモデルである「価格競争力におけるアプローチ」、そしてデスティネーションを包括的に捉えている「Poon モデル」「デスティネーション・システム」「Ritchie and Crouch モデル」、これらを中心に考察する。

1. 経済学における地域研究

経済学的アプローチにおける地域研究に関して、国や地域における競争力の源泉、もしくは差別化の誘引を明確にすることが研究の中心であった。そして、Marshall 以降、経済学のアプローチによって地域研究が活発に行われてきた。

Marshall (1920) は、国や地域における競争力の源泉、もしくは差別化の誘引に関して、『経済学原理』の中で、特定地域における産業集積の観点で述べている。Marshall は産業集積に関して、ある特定の地域において天候や土壌の性質、鉱山や採石場の有無、アクセスの容易さ等の自然条件が比較優位に繋がり、産業の地域化を導くものとしている⁵⁾。また、Marshall は産業が集積することにより技術や人材の蓄積、補助産業への波及効果によって地域の発展が持続されると述べている。Marshall の産業集積の理論に関しては、組織や従業員の学習、企業風土、イノベーション等の視点を包括し、今日における経営学にも影響を与えている。

一方、Weber (1922) は、地域研究に関して、産業立地論の立場で論じている。Weber は産業集積に関して、集積要因と分散要因を区別し、理論展開している。Weber は集積要因を「一定量のまとまった生産が1つの場所に集中して行われることから生ずる『利益』、すなわち生産あるいは販売の低廉化である⁶⁾」と定義し、この集積要因は経営の規模拡大にあたる「低次の段階」、多数の経営が場所的に近接する「高次の段階」というように段階的に行われるとしている。Weber の理論は経済学のモデルを利用し論じられているが、費用の最小化が集積の促進要因になると述べられているように極めて限定的である⁷⁾。

Marshall や Weber といった研究者は、地域研究を経済地理や立地のアプローチで分析したが、これらの研究は、その後、経済学の主流から外れてしまったと言われている⁸⁾。その理由として、経済活動の立地上の問題について扱うならば市場構造の特徴から、ほとんどの経済分析で見られる収穫不変、完全競争と言ったアプローチから離れる必要があるが、経済学

5) Marshall (1920, 邦訳 1997 第2分冊) p.197.

6) Weber (1922, 邦訳 1986) p.115.

7) 石倉他 (2003) p.46.

8) Porter (1998) p.206.

者が収穫逡増と不完全競争を厳密に分析するための道具を持たなかったからである⁹⁾。しかし、Krugman (1991) はこれまでの立地論になかった収穫逡増の理論と不完全競争を考慮に入れた新しい数学モデルを提案した。そのことにより、経済学における立地理論への関心が再び高くなった。このように、経済学における地域研究は、土地、労働力、資源、資本等の生産要素としての比較優位、そして地域に影響を与える外部環境の視点から行われている。

2. デスティネーションの特性、及び価格競争力におけるアプローチ

一方、観光学における地域研究に関しては、地域における経済的側面のみならず、多様な側面を取り入れて分析される傾向がある。観光学において地域を捉える場合、「デスティネーション」という用語を用いる場合が多い。例えば、Lumsdon (1997) はデスティネーションを「休暇で滞在する観光客、もしくは日帰り訪問客を引き付けるために組み合わせられる多くの要因から構成されており、その構成要素とは、主要なアトラクション、造られた環境、供給サービスの維持、そして雰囲気」と定義している¹⁰⁾。また、Manente and Minghetti (2006) は「1. 観光を行う場所、例えば観光商品の生産と消費が行われ、観光客が活動する場所、2. 観光商品、及び資源、アクティビティ、地域住民の複合体として提供される供給資源¹¹⁾」とサブライサイドから2方向の視点を組み合わせてデスティネーションを定義している。これらの定義をみるとデスティネーションとは、訪問客が旅行を目的として利用する施設、アトラクション、自然環境等が集合している場所であると言える。

通常のマーケティングで扱われる製品に関しても、欲求やニーズに応えるために市場に提供されるものは何でも製品であるという顧客価値の観点から捉える傾向にあり、様々な要素から構成されているという意味でデスティネーションにマーケティング戦略を応用可能であると考えられる。しかし、デスティネーションの場合、その場所のアトラクションだけでなく、デスティネーションまで来るアクセス方法、地域の文化的背景、環境等、様々な要因が関わっており、通常の製品と比較して複雑である。

デスティネーション研究において、地域の競争力の決定要因を探ることが大きな研究課題となっているが、決定要因を測定する際、ホテルやアトラクション・サービスのみでは、デスティネーションの競争力に繋がる決定要因を測ることはできない。何故なら、前述したとおり、デスティネーションは様々な要因によって構成されているからである。そのために、デスティネーション研究にとって、競争力の決定要因を導く要素を探ることが重要となる。

9) Krugman (1991, 邦訳 1995) p.15.

10) Lumsdon (1997) p.238.

11) Manente and Minghetti (2006) p.230.

その中で、デスティネーションの測定を試みているのが Dwyer et al. である¹²⁾。Dwyer et al. は観光商品・サービスの価格を競合地域間での比較に注目しており、競争力を測る尺度として、価格競争力 (Price Competitiveness) によって測定可能であるとしている。Dwyer et al. は、実証研究の中で、オーストラリアを平均値として、アジア、ヨーロッパ、北アメリカ、太平洋地域から抽出された 19 カ国・地域を取り上げ、各国・地域の価格競争力を測定している。

価格の中でも、Dwyer et al. は、デスティネーションへの往復の「旅行コスト (Travel Cost)」とホテル、ツアーサービス、飲食、エンターテインメントといったデスティネーションで経験する「地上コスト (Ground Cost)」、これら 2 つの要素を訪問者のコストとして区分している¹³⁾。そしてこれらのコストを具体的に指数に当てはめ、デスティネーションの「価格競争力」が測定される¹⁴⁾。

この指数を用いて、日本人訪問者からみたオーストラリアとフランスのデスティネーションにおける価格競争力の測定を行う場合、まず日本人が各デスティネーションでの消費額を算出する。例えば、日本人がオーストラリアで消費する額が 1 豪ドル、フランスでは 5.56 フランだとする。フランスフランに対する豪ドルのレートが、1 豪ドル=3.92 フランの場合、価格競争力指数は $(3.92/5.56) \times 100 = 70.50$ となる。この指数は 100 以上であれば価格競争力が高く、基準値 100 となっているオーストラリアより格安であると判断される。そのためオーストラリアとフランスの場合、日本人訪問者視点の価格競争力は、フランスは約 30% も価格競争力が低いということになる。

このように、Dwyer et al. は、デスティネーションの競争力において、「価格」という視点から実証検証を行い、「価格」がデスティネーションの競争力に大きな影響を与えているという結果を明らかにした。確かに、価格は Dwyer et al. が検証したように、デスティネーションの競争力の 1 つの構成要素として大きく貢献している。しかし、デスティネーションの競争力は、1 つ、もしくは 2 つの要素によって決定されるのではなく、様々な要因によって構成されている。あるデスティネーションに価格競争力が存在しても、政治的・社会的要因によって競争力を維持できない状況も否定できない¹⁵⁾。また、19 ヶ国・地域を対象とした Dwyer et al. の実証検証について、サンプル数の少なさにより、広範囲の地域で適用可能かどうか疑問

12) Dwyer et al. (2000; 2002).

13) Dwyer et al. (2000) p.9.

14) 価格競争力指数 = (為替相場 / 購買力平価) \times (100/1)。「購買力平価」とは同一の商品・サービスの各国別価格を比較して算定した通貨換算レートのことである。

15) 例えば、バリ島は 2002 年 10 月、2005 年 10 月の爆弾テロ事件を受け、観光業界は大きな打撃を受けた。また、極東最大の米軍基地を抱える沖縄県では 2001 年 9 月の米国同時多発テロ事件によって、ホテルや観光施設の予約キャンセルが相次ぎ、痛手を受けた。これらの例は、価格競争力のみではデスティネーションの競争力を維持できないことを示しているかと考えられる。

が持たれている¹⁶⁾。

3. Poon モデル

デスティネーション研究において、価格が競争力にとって不可欠な要素であると言われているが、様々な要因が関連しているデスティネーションにおいて、価格のみでデスティネーションの競争力を測ることは限界がある。そのために、デスティネーション研究は1側面のみから分析されるのではなく、包括的に捉えられる傾向が強い。

その中で、競争戦略のモデルを用いてデスティネーションを考察した論者として Poon が挙げられる¹⁷⁾。Poon は、観光の動向の変化をいち早く指摘し、新技術 (New Technology) を用いてデスティネーションやそれを構成している観光産業の既存戦略や提供製品・サービスを変更して成熟化してくる観光の中で、絶え間ない変化とイノベーションの方法に関して示唆を示したと言う意味でデスティネーション研究に貢献した論者と言える。

Poon は、1970 年代中頃まで、技術 (Technology) の利用に関しても企業側に限定され、「流れ作業式原則」によって標準化、そして旅行サービス提供方法もルーティン化されているマス・ツーリズムを“Old Tourism”と述べている。一方、旅行サービスに対して、エコ、旅行日程に対する柔軟性、独立性、品質への意識が強い訪問客、そして企業側のみならず、訪問客にとっても利用可能な新技術が存在している観光を“New Tourism”と述べている。そして Poon はこれからの訪問客に対して、以前にもまして喜ばせるのがより難しく、“New Tourism”において、「柔軟性」「持続可能性」「個人志向」の重要性を謳っている¹⁸⁾。

Poon は、デスティネーションが“New Tourism”を進めるためには競争戦略が非常に重要であると述べている。Poon が競争戦略を重要視した理由として、「①比較優位性は、もはや自然的要因だけではない、②観光は不安定で、デリケートであり、非常に競争的な産業である、③観光産業は迅速で急進的な変化を遂げており、皆のために規則が変化している、④危険にさらされている経済は、ただ単に観光だけではなく、観光に依存している経済も同様である、⑤観光に依存している経済の発展と存続は、観光同様、サービス部門全体にかかっている」、これら 5 つを理由に挙げている¹⁹⁾。

しかし、Poon は Porter が提案している競争の基本戦略 (コスト・リーダーシップ、差別化、集中) に関して、製造部門では適しているが、旅行や観光産業で成功するために応用するには難しいとしている。さらに Poon はこの基本戦略は、成熟化した製品や静態な環境 (Static

16) Gooroochurn and Sugiyarto (2005) p.26.

17) Poon (1989; 1993).

18) Poon は Old Tourism が完全に New Tourism にとって変わることはないと言いつつも、New Tourism は急激に成長するであろうと指摘している (Poon, 1993, pp.21-22)。

19) Poon (1993) p.291.

Environment) には一致しているが、変化が生じている動的な環境 (Dynamic Environment) での適用は有効でなく、市場への前例のない新規製品の導入、つまり「イノベーション」が、低価格、差別化、集中よりはるかに重要であると述べている²⁰⁾。そのために Poon は、“New Tourism” に対応するための競争戦略として、観光産業関係者が市場において成功するためにすべきミクロレベルの戦略である「観光産業関係者における競争戦略」、そしてデスティネーションが配慮すべきマクロレベルの戦略である「デスティネーションにおける戦略」、これら 2 つを挙げている (図表 1 参照)。Poon は、これら 2 つの競争戦略を行うことにより、デスティネーションが「柔軟性」「持続可能性」「個人志向」である “New Tourism” への対応を可能とし、最終的にイノベーションと絶え間ない変化を達成することができるとした。このように、デスティネーションが “New Tourism” に対応するためにイノベーションを生み出すフレーム・ワークを提案したという意味において、Poon のモデルはデスティネーション研究の初期の方向付けを行ったと言えよう。

しかし、Poon の競争戦略のモデルでは、デスティネーションに応用することが難しいとい

図表 1. 観光学における競争戦略 (Poon モデル)

次元	構成要素	戦略
ミクロレベル 「観光産業関係者 における競争戦略」	消費者第一	◆マーケティングと製品開発のリンク ◆顧客満足 ◆休暇旅行におけるホリスティック・アプローチの発展
	品質における先導者	◆人的資源の開発 ◆継続的なプロセスの改善 ◆創造的なテクノロジーの使用
	急進的なイノベーション開発	◆新しいアイデアを恐れないこと ◆継続的な学習 ◆継続的なイノベーションの能力の構築
	戦略的ポジションの強化	◆価値連鎖における優位的ポジションの探査 ◆対角的な統合 (Diagonal Integration) ◆競争環境への影響
マクロレベル 「デスティネーション における戦略」	環境配慮	◆責任ある観光の構築 ◆文化保全の育み ◆環境的な視点の発展
	リーディング産業としての 観光産業	◆観光の「軸」としてのポテンシャルの発展 ◆開発戦略の適合 ◆サービス・セクターの発展
	市場における流通経路の強化	◆航空アクセスの十分な保証 ◆市場における政府観光局の役割の変更 ◆本国における製品開発への焦点
	ダイナミックな民間企業の構築	◆New Tourism を恐れないこと ◆品質維持の誘導 ◆公共機関 / 民間企業の連携

出所：Poon (1993) p.241, 及び p.293 参照，筆者作成。

20) Poon (1993) p.239.

う側面を持っている。何故なら、“New Tourism”に対応させるために、デスティネーション内に存在するインフラの変更を試みても、固定資産のために簡単に変更することができないからである²¹⁾。また、デスティネーションが発展する上で、企業間の協調のみならず、地域に競合企業の有無が重要である。何故なら、競合関係はデスティネーション内の企業にイノベーションや改善を迫る圧力をもたらすからである。Poon のモデルには、産業・企業間の連携による観光サービスの提供については強調されていたが (Diagonal Integration)、産業・企業間の競争による地域の発展、及び競合企業の重要性については、他項目と比較して、重要視されていないと言えよう。

4. デスティネーション・システム

デスティネーション研究において、価格が競争力にとって不可欠な要素であると言われているが、価格のみでデスティネーションの競争力を測ることは限界がある。Laws (1995) はデスティネーションにおける環境への影響やマス・ツーリズム、観光客、観光サービス提供者、地域住民との関係性といった課題について、限定的なアングルでは実証できないとし、これらの課題を考察するために、前述の競争戦略のモデルを用いてデスティネーションを考察した Poon と異なり、システム・アプローチを用いて、「デスティネーション・システム²²⁾」を提案した (図表 2 参照)。

まず始めに「インプット」であるが、インプットとは、訪問者にデスティネーションのいいイメージを持たせ、旅行を成立させるための要素である。訪問客がデスティネーションに対して抱くイメージは、プロモーションや評判によって形成される。さらに、他地域より優れているデスティネーション・システムを形成するためにはデスティネーションにおける従業員のスキル、新しい事業を起こす起業家の想像力、そしてそれらを支える投資家が不可欠である。

次にデスティネーション・システムであるが、訪問客がどこに行きたいかを決定し、そして手続きをしてから旅行が開始される。旅行において、訪問客にとっては多くの要素が介在している。まず、デスティネーション・システムには、気候、文化といったデスティネーションの「主要要素」、目的地まで、そして帰着まで利用する交通業、目的地で滞在するホテルや旅館などの宿泊業、観光地名物の料理を提供するレストラン等の飲食業、ゴルフ・テニス・スキー等のレクリエーション事業や博物館・美術館といった「副次的要素、サブ・システム」が含まれている。

そして最後に「結果 (Outcomes)」として、訪問者の活動を通してデスティネーションでのステークホルダーは、訪問客満足、観光関連産業に従事している従業員の報酬、企業の利益と

21) Buhalis (2000) p.108.

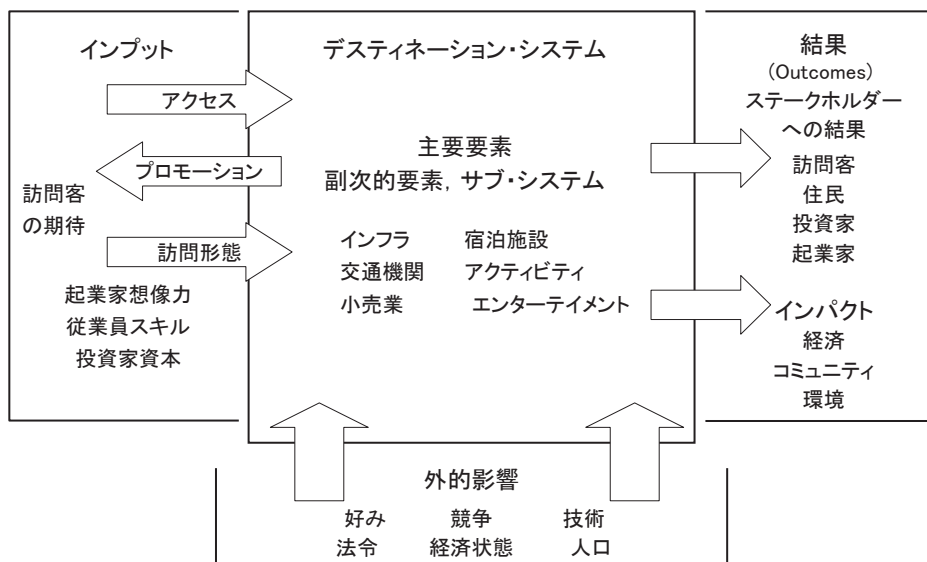
22) Laws (1995) pp.35-38.

いう形で経済的、社会的成果を得ることになる。この場合、デスティネーション・システムからの結果を通して、住民に悪影響を与える可能性が存在するが²³⁾、このような現象は訪問者の好み、競合地域、技術的側面といった外的要因に影響される。さらに、デスティネーション・システムは観光客のニーズの動向、技術革新、経済状況、人口動向等の外的要因に左右され、結果的にデスティネーション・システムからの「結果」が影響される。

このように、デスティネーション・システムを通して、訪問客満足、デスティネーション内で雇用されている従業員の報酬、企業の利益、地域に与えるインパクト等といった結果が形成される。ある対象物に資金や人的資源を投入し、いかに良い結果を得るかという研究は経営学の分野で活発に行われているが²⁴⁾、デスティネーション・システムの構成要素は互いにリンクしており、それを構成している要素が少しでも変更することによって、訪問客の満足度に影響を及ぼす。Laws のモデルは様々な外的影響、観光関連産業によって生み出されているデスティネーションをシステムとして捉えることにより、限定的ではなく、包括的な分析が可能であるかと思える。

しかし、Laws が示している外的な要因や起業家の想像力、もしくは資本がデスティネーションにインプットされ、デスティネーション内の企業に影響を与えたとしても、最終的に存続するかどうかは地域内に存在する企業がどのように他地域の企業と差別化をできるかどうかにか

図表 2. デスティネーション・システム



出所：Laws(1995) p.36.

23) Laws (1991).

24) 例えば、「誘引」と「貢献」の研究で著名な Barnard (1938) が挙げられる。

因している。そのため、Laws が示したシステムでは、外部環境については示されているが、内部環境における産業・企業間の連携に関する記述が不十分であると言えよう。

5. Ritchie and Crouch モデル

前節で、包括的に捉えられているデスティネーション研究として、「Poon モデル」「デスティネーション・システム」を取り上げた。これらのモデルは一定の評価を得ているが、絶え間ない変化に簡単には対応できないインフラの特徴、及びデスティネーション内の産業・企業間の競争を通してのイノベーション、改善への圧力の軽視により、前述 2 つのモデルの限界を指摘した。

前述 2 つのモデルに関しても、ビジネスのみならず、環境や住民に対する配慮されたモデルを提供していた。しかし、これまでのデスティネーション研究の中で、最も包括的なモデルと評価されている「Ritchie and Crouch モデル」が 2000 年代前半に登場した²⁵⁾。このモデルは様々な調査研究活動とアイデアを融合して構築された²⁶⁾。Ritchie and Crouch は国際観光需要、デスティネーション・プロモーション、観光政策・計画、デスティネーション・イメージ等、それぞれ別々の分野で研究を行ってきたが、1993 年の共同研究をきっかけに、これまでそれぞれが研究してきた様々な要素を取り入れ、10 年以上の歳月をかけて「デスティネーション競争力の概念モデル」の構築を行った (図表 3 参照)。

Ritchie and Crouch はデスティネーションが競争力を獲得し、成功を収めるためには、比較優位と競争優位、これらを把握する必要があるとしている。Porter は賦与資源の要素として、「人的資源」「物的資源」「知識資源」「資本資源」「インフラストラクチャー」の 5 つの要素を取り上げたが²⁷⁾、Ritchie and Crouch は、これら 5 つに観光の要素として「観光関連基盤」「歴史的・文化的資源」「経済規模」を追加した²⁸⁾。つまり、比較優位は自然や社会的な賦与資源に関連があるとしている。一方、競争優位は、長期期間、デスティネーションの自然や社会的資源を効果的に活用されているかという資源配分によって構成されている。

このように、Ritchie and Crouch は比較優位と競争優位を把握することが、デスティネーションが競争力を得るために重要であるとしている。また、これらを把握しデスティネーションを管理するための構成要素として、「グローバル (マクロ) 環境」「競争 (ミクロ) 環境」「中核資源・誘引」「支援要素・資源」「デスティネーション政策・計画・開発」「デスティネーション・マネジメント」「条件・拡張要素」が挙げられる²⁹⁾。

25) Vanhove (2006) p.110.

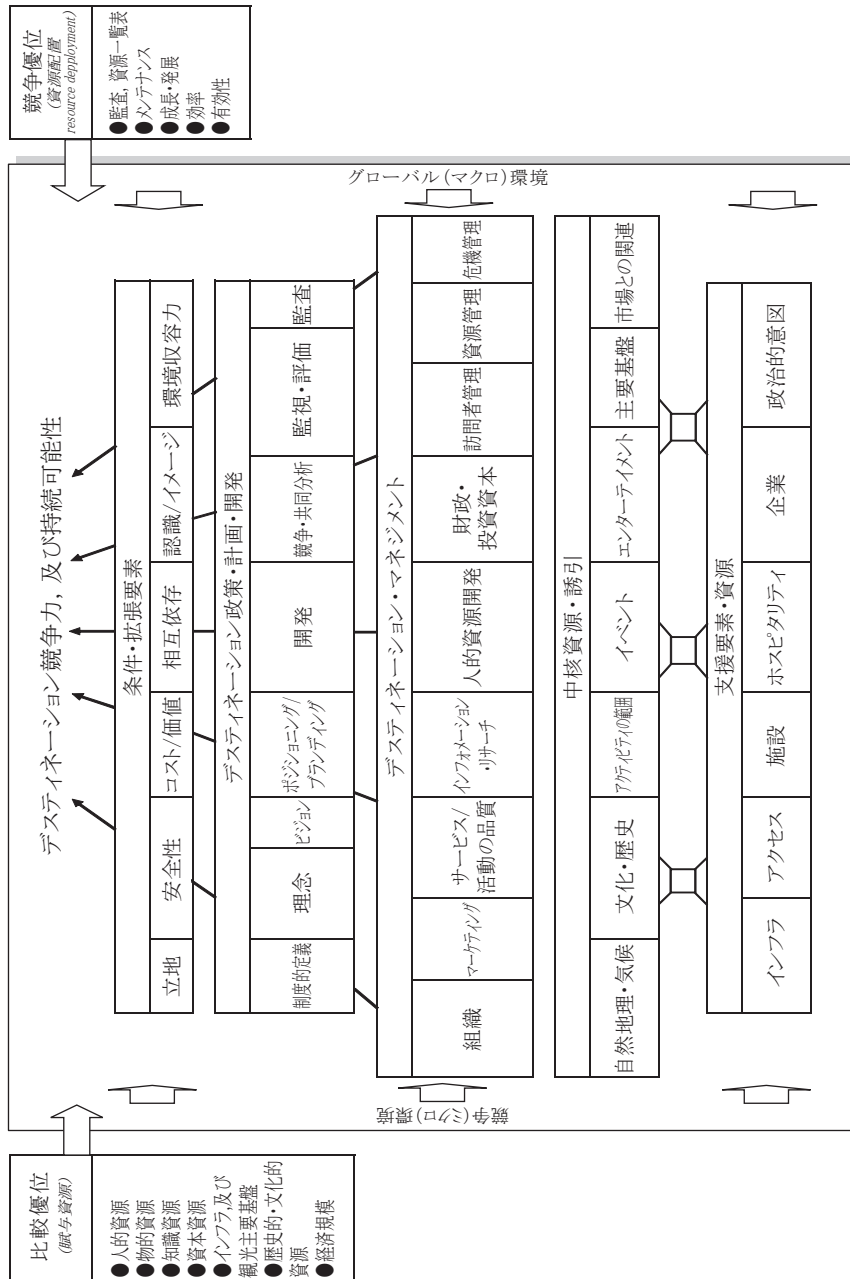
26) Ritchie and Crouch (2003) pp.60-61.

27) Porter (1990) pp.74-75.

28) Crouch and Ritchie (1999) p.142.

29) Ritchie and Crouch (2003) pp.62-75.

図表 3. デスティネーション競争力の概念モデル



出所 : Ritchie and Crouch (2003) p.63.

デスティネーションは、それ自体の外で生じる「グローバル (マクロ) 環境」の圧力や影響によって左右される。そのために、デスティネーションは、グローバル環境の圧力となってい

る経済的、環境的、政治的、社会文化的要因等を把握しマネジメントしていかねばならない。

一方、「競争（ミクロ）環境」は、各々の企業、団体が訪問者の経験に直接影響を与えるという点からデスティネーションの一部分である。企業におけるマーケティング管理の課題は、ターゲット市場にとって魅力的な製品を生み出すことであり、それが行えるかどうかは、企業自身、供給業者、マーケティング仲介業者、顧客、利害関係者集団といったようなミクロ環境の要因による³⁰⁾。Ritchie and Crouch は企業の競争環境をデスティネーションに応用し、前述した競争環境の要因の他に、「観光関連企業」「観光関連機関」を追加した。

「中核資源・誘引」は訪問客を引き付けるデスティネーションのアピール・ポイントであり、その中には「自然地理・気候」「文化・歴史」「イベント」「主要基盤（ホテル、美術館 他）」等のカテゴリーがある。訪問客は、様々なデスティネーションの中から、これらの中核資源に魅了されて特定のデスティネーションを選択する。しかし、デスティネーションで様々な「中核資源・誘引」が提供されていていても、インフラ整備が遅れていたなら、デスティネーションへのアクセス自体が困難である。そのために、中核資源の魅力を促進し、デスティネーションにおける観光産業が成功するかどうかは「支援要素・資源」にかかっている。

さらに、「中核資源・誘引」「支援要素・資源」という資源を有効に活用し、魅力的なデスティネーションを構築するためには、各デスティネーションの環境に適した観光開発が促進されることが重要である。当モデルの中で、環境整備に配慮された構成要素として、「デスティネーション政策・計画・開発」「デスティネーション・マネジメント」が掲げられる。「デスティネーション政策・計画・開発」とは、実際行われている政策やデスティネーションに携わる長が望んでいる訪問客とステークホルダーの期待を一致させるために行われる監視的プロセスである。一方「デスティネーション・マネジメント」は、住民や観光関連のステークホルダーが、それぞれのビジョンを達成するために行っている日々の業務というミクロレベルの活動である³¹⁾。

最後に、Ritchie and Crouch の概念モデルの構成要素として「条件・拡張要素」が挙げられる。デスティネーションに元々素晴らしい観光資源があり、それらがよく管理されていて、デスティネーション間の競争力が他地域と比較して劣っている場合がある³²⁾。また、マーケターが新たな市場獲得を試みても、これまで訪問者が抱いているイメージを変えることは容易ではない³³⁾。

30) Kotler et al. (2005) p.114.

31) Ritchie and Crouch (2003) p.147.

32) 例えば、フランスパリは世界中から訪問客を集めているデスティネーションであり日本人からも好まれているが、日本人の訪問客数は、フランスより韓国が多いのは「立地」の要素がかかわっている。

33) 例えば、ハワイ州は、100 年以上のマーケティングの経験によりリゾート・デスティネーションというイメージを訪問者に浸透させた。しかし、ハワイ州が、MICE マーケットという新たな市場獲得を試みても、これまで訪問者が抱いているイメージを変えることは容易ではない。

これまで、様々な観光学者がデスティネーションの競争力を決定付ける要因を説明してきたが、デスティネーションの複雑性・広範囲性という課題が存在していた。しかし、10年近くの研究により開発された Ritchie and Crouch の概念モデルは、デスティネーションの特性が考慮された最も広範囲のモデルであり、観光学における地域研究において、大きな貢献であると言える。ただし、環境、及び住民に配慮された広範囲なモデルな故に、政策面、外的要因が強く、これまで前述した2つのモデル同様、産業・企業間の競争関係に関しては軽視されている。このモデルにデスティネーションの事例を当てはめ考察してみても、デスティネーション内の産業・企業が発展・成長、及びデスティネーションの競争力を維持している過程を考察することは難しいであろう。

III. 経営学領域におけるデスティネーション研究

前章では、デスティネーションが他地域と差別化を行い、持続可能な成長を行うための先行研究として、観光学の領域における代表的研究を取り上げた。デスティネーションには、様々な要因に関連しているという複雑性、一度破壊したら元に戻すことができないという環境配慮等といった課題が存在している。そのため、観光学から考察している研究は、デスティネーションの課題を包括的にマネジメントするという地域主導型の立場に依拠している。

一方、経営学に関しては、地域という範囲の広い研究対象に応用可能な分析フレーム・ワークの構築が比較的行われていなかったが、企業が行う戦略やマーケティング、組織行動が地域に与える影響が明らかになった。

そこで本章では、経営学における地域研究の注目、次に経営学的アプローチで行われている代表的な地域研究として、Porter の「ダイヤモンド・モデル」について述べ、それを通して形成されたクラスターが地域にどのような貢献を与えているのか、そして Porter のフレーム・ワークがデスティネーションの文脈でどのように適用されているかを述べる。

1. 経営学における地域研究

経済学に比べ、経営学における地域研究、地域という幅広い研究対象に応用できるフレーム・ワークの構築は行われてこなかった。何故なら経営学の研究領域は、個別の企業における科学的管理法に代表される事業、人間関係論に代表される従業員の課題、顧客の視点に立ち製品・サービスを提供するマーケティング等が研究対象であったためである。しかし、企業が実施する戦略やマーケティング、企業が取る組織行動が地域に与える影響が明らかになり、経営学の分野においても研究されるようになった。経営学における地域研究に関して、初めてクラスターという概念を明示的に提示し、戦略論の視点から地域の「全般的な競争力」について分析を行っ

たのが Porter である³⁴⁾。しかし、Porter 以外にも経営学的な視点で地域研究が行われている。

例えば、イタリアや日本等で集積された企業は、他地域の企業と異なる現象を起こすようになった。Piore and Sabel (1984) は先進諸国が行ってきた大量生産体制を批判し、中小企業を中心となった「第 3 のイタリア³⁵⁾」での産業集積の事例を中心に、「柔軟な専門化」を通して大量生産体制時において姿を消したクラフト的生産技術の必要性を謳った³⁶⁾。Piore and Sabel (1984) は「柔軟な専門化」とは永続的革新を目指すための戦略であり、高度に柔軟なネットワークを通して柔軟な専門化を見出すことができるとしている。

稲垣 (2003) も産業集積のプロセスに関して、イタリアの中小企業を事例として研究している。稲垣 (2003) は、「なぜ、そこに新しい企業が生まれるのか」という問いを立て、企業家のネットワークを通してのスピンオフの連鎖という視点から、産業集積のプロセスに関して研究を行った。

また、関 (1995) は中小企業論の視点³⁷⁾ から、日本各地における中小企業の産業集積を分析した。その中で、関 (1995) は集積を、低コスト量産機能としての「地方工業」型集積、高付加価値製品の多種少量・受注生産機能としての「大都市工業」型集積という 2 つに分類できるとし、その 2 種類の産業集積の組み合わせにより、日本における産業集積が形成されていると述べている。

松島 (1998) は、「大企業と中小企業間の支配＝従属関係」という「病理解析モデル」としての中小企業論ではなく、「生理解析モデル」としての「産業集積モデル」を提示した。松島はこのモデルは「細かな分業」と「分業の厚み」から成り立つとし、それが機能するためには「分業をつなぐ」「市場をつなぐ」「新しい技術を加える」、これら 3 つの要素が必要であるとした。

このようなイタリアや日本の中小企業の集積のケースだけでなく、ソフト・ウェア産業にしても集積の研究が行われている。Saxenian (1994) はシリコンバレーとボストンのルート 128 号線地帯の比較研究を行い、シリコンバレーの優位性を導き出している。シリコンバレーは、ソフト・ウェアやエレクトロニクス産業に関連する企業が集積することにより、企業間の

34) 石倉他 (2003) p.46.

35) 工業都市主体のイタリア北部、農業主体のイタリア南部と異なり、中小企業や職人による伝統工芸が発達しているボローニャ、フィレンツェ、ヴェネツィアにほぼ囲まれた地帯である。

36) 中小企業を中心となったイタリアでの産業集積の経緯として、大企業の支配から逃れるために中小企業が半強制的な技術革新に取り組んだことが挙げられる。しかし、このようなイタリアにおける技術革新の取組みにより、中小企業や関連業種の職人は、最終製品までの工程を分業するネットワークを形成し、需要や環境の変化に柔軟に対応することができた (Piore and Sabel, 1984)。

37) 中小企業研究の中心的テーマの中心は、中小企業の「奴隷制」や「非生産性」に基づく「窮乏化」の中に問題の本質をみるとの認識が支配的であった。そのために、集積に関するテーマは、1970 年代まで地場産業または産地研究を例外に、一般的には深く検討されなかった。しかし、高度経済成長以降さかんにすすめられた地方圏への大企業の進出問題により、地方自らの意志で発展していくことが必要となった (鎌倉, 2002, pp.12-33)。

ネットワークが生まれそれぞれのソフトを製造する際、企業ごとの分業を生み出し、さらに企業を支える大学や研究機関、ソフト・ウェアにおける特許申請をサポートする法律・会計事務所が集積した。Saxenian（1994）は、大学や業界団体、及び企業等を包括したネットワーク型の地域産業システムを通して、シリコンバレーの優位性を創出したと結論づけている。

また、フィンランドの「オウル」は、周辺人口を含めて 23 万人、北極圏に近く、斜陽気味の船に塗るタール産業しかもっていなかった町を短期間で、グローバル企業のノキアを抱える情報通信産業の集積を実現した³⁸⁾。立地条件が恵まれていない地域を世界的にも有名なハイテク関連集積地に変貌させたオウルの成功事例は、世界的にも注目されている。

一方、製品やソフト・ウェアだけでなく、サービスを通しての地域の競争優位も重要になってきている。Bell が 4 半世紀前に「工業社会が、生活水準の基準として、財貨の量によって定義されるものであるとすれば、脱工業社会は、今やあらゆる人々にとって望ましく、可能であると見られているサービスと楽しみ—保健、教育、レクリエーション、芸術—を尺度とする生活の質によって定義される³⁹⁾」と述べている通り、今日の経済において、サービスの占めるウェイトが拡大する傾向を示す経済のサービス化が進んでいる。その中で、サービスを通しての地域の競争優位の典型例が観光分野である。前述したように、観光学の分野においても訪問客が旅行を目的として利用する施設、自然環境等が集積している場所をデスティネーションとして捉え、研究が活発に行われており、今後、経営学の分野においても、当分野の研究が求められるだろう。

2. Porter のダイヤモンド・モデル

前節で、モノ製品、ソフト・ウェア、サービス・観光といった分野の企業が地域に集積することによりその地域の産業や地域が発展する現象が現れ、そのため、経営学においても地域研究が近年活発に行われるようになってきたことを前述した。このように経営学の地域研究の中でも、特に Porter の戦略論は、研究者のみならず、実務家からも注目されている。Porter 理論は代表的先行事例ゆえに、多くの研究者が Porter 理論の批評を行ってきたが⁴⁰⁾、地域の長や企業の管理職、マーケティングが意思決定を行う際に利用されており、Porter が戦略論の分野の第一人者の 1 人であることは疑いの余地はないことである。

38) e.g. Kulju (2002).

39) Bell (1973) p.127.

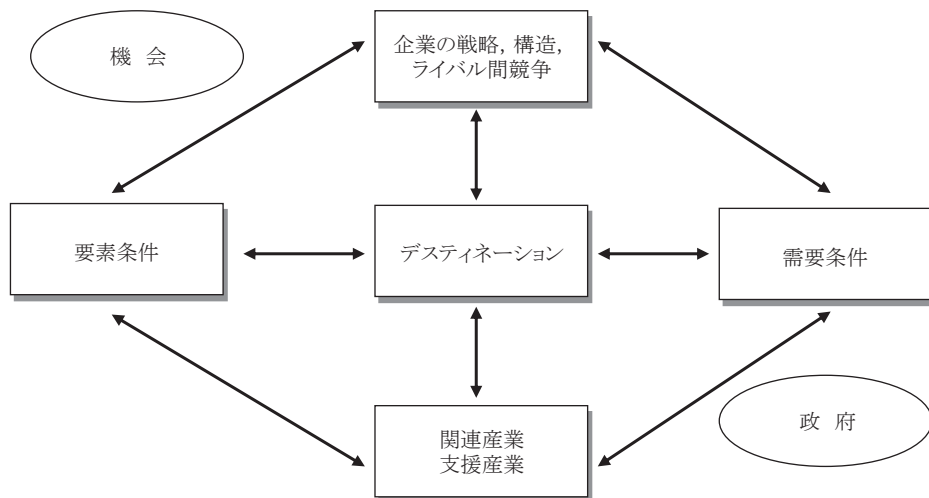
40) 例えば、Porter 理論の批判として、Barney (2002) は企業の戦略は資源ベースに依拠すべきという Resource-Based View を提唱した。しかし、Barney の理論には外部環境の分析フレーム・ワークが存在せず、Porter のポジショニング重視と Barney の内部環境重視は互いに補完しあっている関係にある（内田、2004）。

Porter は、代表的な作品である『競争の戦略⁴¹⁾』の中で「ファイブ・フォース」を提案した。このフレーム・ワークの中で、「新規参入の脅威」「供給企業の交渉力」「買い手の交渉力」「代替製品・サービスの脅威」「競争企業間の敵対関係」の 5 つを克服することにより、企業の競争力、そして競争優位をもたらすと提案した。

その後、Porter の研究は、企業へのフレーム・ワークのみならず、国・地域が抱えている「立地」という課題をこれまでの戦略論に応用させ、「ダイヤモンド・モデル⁴²⁾」というフレーム・ワークを提案することにより、他国・他地域との比較を通して、国・地域の競争優位・差別化の要因を解明する研究に取り組んだ (図表 4 参照)。

この「ダイヤモンド・モデル」の構成要素として「要素条件」「関連産業・支援産業」「需要条件」「企業戦略、構造、競合関係」、関連要因として「政府」と「チャンス」が挙げられる。「要素条件」とは、熟練した労働力や、インフラの整備の有無、「関連産業・支援産業」とは、国の中に国際競争力を持つ供給産業と関連産業が存在しているかどうかを示している。また「需要条件」は、製品・サービスに対する本国市場の需要の性質の大きさ、そして「企業戦略、構造、競合関係」とは企業の設立、組織、管理方法を支配する国内条件、及び国内のライバル間競争の性質が示されている。

図表 4. ダイヤモンド・モデル(デスティネーションへの適用)



出所:Porter (1990) p127. 参照, 筆者加筆修正。

41) Porter (1980).

42) Porter (1990).

3. クラスターの特徴と競争優位

前節で、これまで Porter が提案したモデルとして「ファイブ・フォース」、そして国家レベルのフレーム・ワークとして「ダイヤモンド・モデル」について述べた。Porter のダイヤモンド・モデルの中で、最も中心的な議論は「クラスター」である。Porter は競争戦略論の視点から、地域の優位性、及び差別化は、土地や天然資源といった生産要素の比較優位ではなく、様々な分野が連鎖して構成されるクラスターによって創造されるとしている。

Porter はクラスターを「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態⁴³⁾」と定義している。この定義から、クラスターの特徴として、「クラスターの構成と範囲」「集積内のシナジー効果」「クラスター内の組織間の関係」、これら 3 つが挙げられる⁴⁴⁾。

まず始めに「クラスターの構成と範囲」であるが、クラスターの範囲は標準産業分類で示されている分類ではなく、関連する企業群を包括し、既存の産業分類より範囲が広い。そのために、企業間、もしくは産業間の関連性を捉えることが可能である。さらに、Porter のクラスターの定義には、大学、規格団体、業界団体といった関連機関も含まれ、これまでで自然や社会的な賦与資源が地域における競争力の源泉になっていたものが、知識をベースとした競争が重要視されていることを意味している。

次に「集積内のシナジー効果」であるが、クラスターを構成している多様な企業・団体の相互作用によって、各々が生み出す財やサービスの総和より大きくなるという特徴を有する。Porter はシナジーの分析を「価値連鎖⁴⁵⁾」の視点から行っており、クラスター内で構成されている企業間の競争・協調が活発化され、その結果としてクラスター全体の生産性が向上し、競争力を高めていくことが可能になる。このような現象は前述した中小企業を中心に構成されている「第 3 のイタリア」や大企業と中小企業の双方を含む日本の自動車クラスター等で見られる。

クラスターの 3 つ目の特徴である「クラスター内の組織間の関係」に関してであるが、クラスターを構成している企業間の関係は、ネットワークによる協調関係として捉えられることが多い。しかし、Porter はクラスターの成功要因として企業間のネットワークだけでなく、企業間の競争を通して、生産性の向上、新規製品・サービスを生み出すイノベーションを刺激されるとしている。このような競争を妨げる障壁がクラスター内に存在している場合、クラス

43) Porter (1998) pp.197-198.

44) 石倉他 (2003) pp.47-52.

45) Porter (1985).

ターが衰退していくとしている⁴⁶⁾。

これら 3 つの特徴を有しているクラスターであるが、クラスター形成によって、3 つの形で競争に影響をもたらすと Porter は指摘している⁴⁷⁾。国家や地域に関する競争力の影響に関して、まず始めに、「クラスターを構成する企業や産業の生産性の向上」が挙げられる。Porter は国家や地域の競争力は生産性によるところが大きいと指摘しているが、クラスターがもたらす生産性の競争力は、各々の立地特有の公共財、物理的な近接性や直接的な付き合い、密接、及び継続的なリレーションシップ、そしてインサイダーとしての情報アクセス等によって得られるとしている。このように、クラスター内の生産性による競争力を獲得するためには、クラスター内で確固たる存在感を築く必要があり、それを築くことができれば、企業の生産性は向上せず、結果的に国家や地域の競争力も保つことはできないと言えよう。

次に、競争力の影響として、「イノベーションの強化」が挙げられる。クラスターが地理的に集中するのは、それによって企業のイノベーションが促進されるというメリットが存在しているからである。クラスターが形成されることにより企業間・産業間が相互に密接なリレーションシップを持つことができる。さらにリレーションシップのみならず、競争のプレッシャーも他地域の企業との競争より、同クラスター内のほうが強く感じることににより、企業・地域は、他とは異なる製品・サービスを提供し、差別化を迫及する必要がでてくる。つまり、クラスター内には協調、競争が存在し、それらによって、製品やサービスのイノベーションが促進されるのである。

最後に「クラスターの拡大と新規事業の形成」に関しては、前述 2 つの競争力の影響が関連している。生産性の向上、及びイノベーションをもたらすクラスターには、ビジネスチャンス、もしくは新規事業の成功事例についての蓄積が豊富なために、クラスター内での新規事業の参入のきっかけとなる。さらにクラスター内の関連企業との協調により、同じアイデアやスキルを通して、オペレーションの向上、経済価値の増大といったメリットがあり、それが新規参入を促している。このように、新規事業の形成を通して、クラスター内に人材や知識が蓄積され、他クラスターとの差別化を可能にしている。

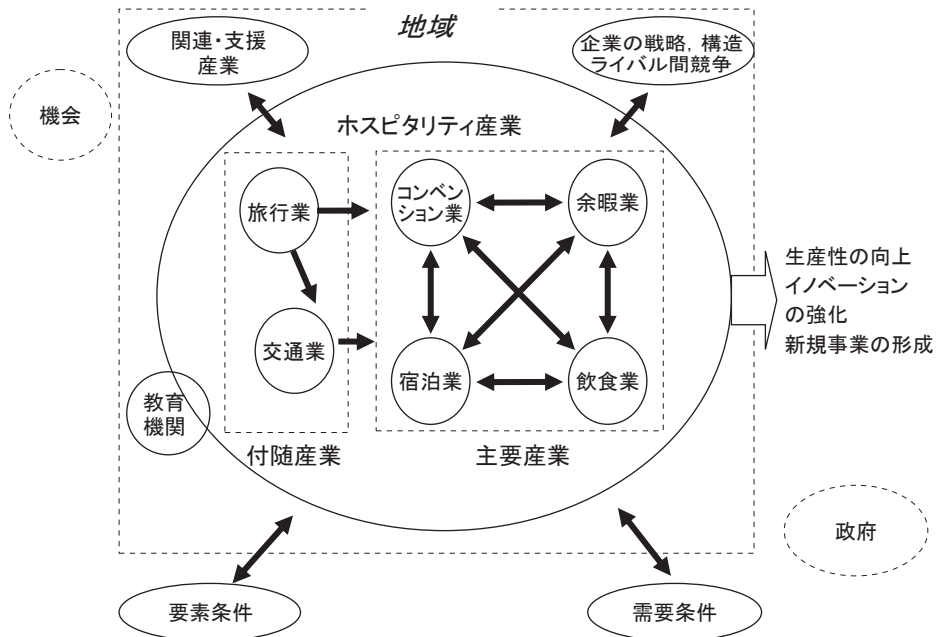
これまで、クラスター理論に関する特徴、及びクラスターがもたらす競争力への影響について概観した。クラスターは、ダイヤモンド・モデルの中でも、直接にはダイヤモンドの「関連・支援産業」を占めるにすぎない。しかし実際にはクラスターはダイヤモンドの 4 つの要素の相互作用を示したものであると Porter は述べている⁴⁸⁾。つまり、国家や地域の競争優位は、単

46) Piore and Sabel (1984) もイノベーションを促進するために、企業間のネットワークによる協調のみならず、クラスター内での競争が重要であると述べている。

47) Porter (1998) p.213.

48) Porter (1998) p.213.

図表 5. 地域におけるクラスター形成（ホスピタリティ産業への適用）



出所：Porter（1990; 1998）参照，筆者作成。

一の要因のみでは達成することができず、長期的な競争優位には、ダイヤモンド・モデルによって構成されている4つの要素の相互作用によって形成されたクラスターにより、競合・協調関係を通して、企業が提供する財・サービスの生産性向上・イノベーションの創造が行われているということが言えよう（図表5参照）。

4. Porter 理論のデスティネーション適用に関する批判

Porter のフレーム・ワークは、国のレベルのみならず、地域レベルでの適用にも対応しており、企業、供給業者、関連産業、サービス供給者等といったダイヤモンド・モデルによって、多くの企業や産業が抱えている課題を解決することができるとしている。そして、このダイヤモンド・モデルを形成することにより、最終的にはクラスターの形成を可能にしている。Porter は政府や自治体が行ってきた従来型の産業及び立地政策に対して否定的であり、個々の産業や企業に有利になるような保護政策的な意思決定は市場をゆがめることになりかねないとしている。むしろ、国や地域の中で競争を促すことにより競争力を生み出し、最終的に多くの関連企業が有機的に繋がるクラスターの形成が行われる。

デスティネーションは、宿泊施設、アトラクション施設、交通機関、飲食施設等といった様々

な要因によってクラスター化されており⁴⁹⁾、Porter モデルは、デスティネーションの分野においても適用されている⁵⁰⁾。しかし、クラスター形成を地域で行う場合、特定の産業分野の競争力を持っていない地域でクラスター形成を 1 から試みる場合には、クラスター形成理論の適用が難しいという課題⁵¹⁾、またクラスター理論を応用させて実際に地域産業クラスターを形成するには、その形成メカニズムが複雑であり、なぜ地域独自の産業クラスターが存在するのか、どのようにクラスターが形成されるのかといった課題⁵²⁾をデスティネーションは抱えている。

また、Buhalis (2000) は、Porter モデルを適用し、デスティネーションが抱えている課題を解決するには限界があると指摘している⁵³⁾。例えば、Porter モデルでは製品・サービスを制限なく生産できると提案されており、このことは、特に組織がスケール・メリットの追求、革新的な独自技術などにより低価格で最優位にたつコスト・リーダーシップ戦略を擁護する根拠になっている。一方、デスティネーション内に存在する環境資源や歴史的建造物といった観光資源の収容には限界があり、このような観光資源は一度破壊されると、修復することが難しい。さらに、プロモーションを行うことによって、他のデスティネーションとの差別化に成功し、多くの訪問客が訪れたとしても、デスティネーションの許容量以上に開発をし、最終的にデスティネーションの衰退に陥るという経験も存在する⁵⁴⁾。そのために、前述した観光学に依拠した研究者は、長期的に持続可能なデスティネーション開発の必要性を謳っているのである。

IV. デスティネーション研究再考

前章まで、デスティネーションが他地域と差別化を行い、持続可能な成長を行うための先行研究として、まず始めに観光学の領域におけるデスティネーション研究として Dwyer et al., Poon, Laws, Ritchie and Crouch, 次に経営学の領域で行われている研究として、Porter の「ファイブ・フォース」「ダイヤモンド・モデル」及び「クラスター・モデル」を取り上げた (図表 6 参照)。

これらの研究目的に関して、他地域との差別化、もしくは競争力の獲得という点はすべて共通している。しかし、各々の論者のデスティネーションに対するアプローチ方法は異なる。Porter は、地域の産業・企業の発展によりクラスターが形成され、地域が最終的に発展していくという産業・企業主導型の立場を取っている。一方、デスティネーションには、様々な要

49) e.g. Michael (2003).

50) 「ファイブ・フォース」に関しては Vanhove (2005), 「ダイヤモンド・モデル」に関しては Bordas (1994) 参照。

51) 内田 (2004) p.96.

52) 伊藤 (2001) p.179.

53) Buhalis(2000) p.106.

54) マス・ツーリズムの経験として、スペインの Benidorm や Costa Brava, ギリシャの Faliraki や Malia が存在する (Buhalis, 2000, pp.106-107)。

図表 6. 経営学・観光学におけるデスティネーション研究

モデル	構成要素	デスティネーションとの関連における特徴
Dwyer et al.(2000) 価格競争力における アプローチ・モデル	<ul style="list-style-type: none"> ●旅行コスト (Travel Cost) ●地上コスト (Ground Cost) 	<ul style="list-style-type: none"> ●「価格」を通してのデスティネーションの競争力にフォーカス ●価格以外の要素の欠如
Poon(1993) モデル	<ul style="list-style-type: none"> ●観光産業関係者における競争戦略 ●デスティネーションにおける戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ●「New Tourism」への対応のために観光産業関係者、及びデスティネーションからのアプローチ。 ●イノベーションの重要性を強調 ●デスティネーションにおける絶え間のないイノベーションの限界
Laws(1995) デスティネーション・システム	<ul style="list-style-type: none"> ●インプット ●主要要素 ●副次的要素, サブ・システム ●外的影響 ●成果 	<ul style="list-style-type: none"> ●デスティネーションで提供される経験は、様々な外的影響、観光関連産業によって生み出されており、企業が提供する製品と比較してその構成が非常に複雑 ●デスティネーション・システムの構成要素はお互いにリンク ●内部環境における産業・企業間の連携に関する記述が不十分
Ritchie and Crouch(2003) モデル	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル (マクロ) 環境 ●競争 (ミクロ) 環境 ●中核資源・誘引 ●支援要素・資源 ●デスティネーション政策・計画・開発 ●デスティネーション・マネジメント ●条件・拡張要素 	<ul style="list-style-type: none"> ●複雑で様々な課題を抱えているデスティネーションの課題を包括した広範囲なモデル ●「比較優位」及び「競争優位」、両方を考慮 ●クラスター内の産業・企業の内発的役割の軽視
Porter(1980) ファイブ・フォース・モデル	<ul style="list-style-type: none"> ●新規参入の脅威 ●供給企業の交渉力 ●買い手の交渉力 ●代替製品・サービスの脅威 ●競争企業間の敵対関係 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業における競争戦略としてのモデル ●ホテルや旅行業といった観光関連産業に適したモデル ●複雑で広範囲な課題を抱えているデスティネーションへの適用には限界がある
Porter(1990) ダイヤモンド・モデル	<ul style="list-style-type: none"> ●要素条件 ●関連産業・支援産業 ●需要条件 ●企業戦略, 構造, 競合関係 	<ul style="list-style-type: none"> ●経済学的アプローチである比較優位ではなく、クラスター内の競争やシナジー効果によって、地域が最終的に発展していくという「競争優位」、産業・企業主導型の立場 ●「国」を対象としたモデルであるが、その範囲が地域に拡張。 ●産業・企業間の内発的発展に注目しているの、環境や外部市場の視点が希薄
Porter(1990, 1998) クラスター・モデル	<ul style="list-style-type: none"> ●要素条件 ●関連産業・支援産業 ●需要条件 ●企業戦略, 構造, 競合関係 	<ul style="list-style-type: none"> ●クラスターは、ダイヤモンド・モデルの4つの要素の相互作用を示したもの ●産業・企業主導型の立場 ●クラスターの形成によって「生産性の向上」「イノベーションの強化」「新規事業の形成」が促進 ●デスティネーションは、宿泊施設、アトラクション施設、交通機関、飲食施設等といった様々な要因によってクラスター化

出所：筆者作成。

因が関連しているという複雑性、一度破壊したら元に戻すことができないという環境配慮等といった課題が存在している。そのため、観光学から考察している研究は、経営学的なアプローチと異なり、デスティネーションの課題を包括的にマネジメントするという地域主導型の立場に依拠している。

ここで、これまで考察してきた観光学、及び経営学におけるデスティネーション研究を再考したい。まず始めに、デスティネーションが他地域と差別化を行う上で重要なキーワードとなる「イノベーション」についてである。Poon (1993) は、スケール・メリットの追求、革新的な独自技術などによる低価格で最優位にたつコスト・リーダーシップ戦略の立場を取る Porter の理論を批判している。デスティネーションのイノベーションを議論の中心においている Poon は Porter のフレーム・ワークには、今後の“New Tourism”に対応するためのイ

ノベーションのコンセプトの欠如が見られるとしている⁵⁵⁾。

しかし、Porter 理論の中心的な役割を果たすクラスターは、地域のイノベーションに大きな役割を果たしている。まず、クラスターは集積内でシナジー効果をもたらしている。クラスターとは、相互に結びついた企業、機関、多様な組織からなるシステムであり、クラスター内の相互作用によって、クラスター全体としての価値は、それぞれ個別が提供する価値の総和より大きい⁵⁶⁾。また、成功しているクラスターの特徴として、企業間、組織間で激しい競争が行われていることが挙げられる⁵⁷⁾。このようなクラスター内の競争やシナジー効果によってイノベーションが促進される。

もう 1 つのテーマは、デスティネーションを分析する際の「範囲」についてである。デスティネーションは様々な要因によって構成されており、クラスターとして形成されているそれぞれの団体・企業のみでは訪問者の期待に応えることができない。また、デスティネーションの環境という有限資源は永続的なものではないために、デスティネーション・マネジメントのフレーム・ワークを広範囲に捉えるという観光学の立場に立つ論者の視点は、デスティネーション研究において意義があると考えられる。

しかし、Ritchie and Crouch に代表される観光学者の視点は、クラスター内の産業・企業の役割を軽視しているように見て取れる。1 つの産業・企業だけではデスティネーションは運営できないが、他方で、デスティネーションの魅力は、地域内外の競争、そして企業間の協力関係によって産業・企業が提供する製品・サービスの品質が向上し、デスティネーションの発展に繋がる。Ritchie and Crouch はデスティネーションの競争力は競争優位と同時に、比較優位の必要性を謳っている。しかし、外部環境、賦与資源がデスティネーションにとって有利であり、そして国・地域が政策を出しても、デスティネーション内の産業・企業が成長するとはかぎらない⁵⁸⁾。つまり、クラスターの形成はその地域の産業や企業の貢献にかかっており、クラスターの形成が他デスティネーションとの差別化の誘引に繋がるのである⁵⁹⁾。

ただし、Porter のフレーム・ワークをサービス・観光業を中心にクラスター化されているデスティネーションに適用の際、顧客満足の視点の視点が不足しているかと考えられる。これまで述べてきたように元々 Porter のモデルは、競争優位という概念を企業や地域に適用した

55) Poon (1993).

56) 石倉他 (2003) p.49.

57) 石倉他 (2003) p.51.

58) 例えば、1975 年の沖縄国際海洋博覧会の際、ホテル建設ブームが起こった。しかし、博覧会終了後、多くのホテルが倒産に追い込まれた。その危機的状況乗り越えることができたのは、県内のホテル組合や各ホテルの尽力が大きな要因であった (宮城、2009)。

59) 例えば、多数の宿泊施設が集積しているハワイ州ワイキキ地区は、ワイキキ周辺の治安の問題、及びマウイ島やハワイ島等の発展により、訪問客が減少し、危機的状況に瀕した経験があるが、ワイキキ内のライバル同士のホテルや観光関連業が中心となり、ワイキキ地区の保全活動・開発を行い、危機的状況に対応した。

戦略論の立場に依拠している。例えば、モノ製品の場合、地域で生産しているモノをニーズが存在する場所に流通させることができる。仮に、モノ製品自体のニーズが低下しても、クラスターからスピルオーバーした周辺製品を提供することが可能である。しかし、多くのサービスの場合、サービスの生産と消費が顧客のインタラクションによって行われる「不可分性」という特徴を有しているために、顧客がサービス生産に関わってもらわないとサービス自体、生産できない⁶⁰⁾。観光の場合においてもデスティネーションにすばらしい施設や人気のあるサービスを提供するレストランを誘致しても、訪問客がそこに訪れないかぎりサービス生産が行えないのである。そのために、デスティネーションに Porter 理論を適用する際、顧客のニーズを満たす仕組みを視野に入れたマーケティングの視点を取り入れる必要がある⁶¹⁾。

このように、デスティネーション研究は、観光学の分野同様、経営学からも研究されており、一定の評価を得ている。特にクラスター理論はデスティネーションの差別化の要因のためのフレーム・ワークとして応用可能性を有している。今後、クラスター理論をデスティネーションに応用する際、顧客の視点をどのように取り入れ、適用するかという研究が必要になるであろう。

V. おわりに

本研究では、デスティネーションが他地域と差別化を行い、持続可能な成長を行うためのデスティネーション研究として、観光領域における研究である、Dwyer et al., Poon, Laws, Ritchie and Crouch, 経営学の領域で行われている Porter 理論を取り上げた。そして、様々な要因が関連しているというデスティネーションを包括的に捉える観光学に依拠した研究に対して、クラスター内における産業・企業の役割が軽視されていると筆者は指摘した。

一方 Porter 理論に関して、クラスターが形成されることによって最終的に地域が発展していくという産業・企業主導型の立場をデスティネーションに適用した点で、非常に意義があると思う。今日日本国内で注目されている「地域主権」「地方への権限委譲」に関して、今後、各都道府県は自主性を持って自治体の運営に迫られると考えられる。自治体の中には、デスティネーション開発に力点を置き、訪問客の獲得を目指すところも出てくるであろう。その際、Porter の地域、もしくは産業・企業の主体性の重視する立場がより重要になるであろう。

しかし、Porter 理論は、顧客、及びマーケティングの視点が不足している。デスティネーションが提供するサービスは、生産と消費が顧客のインタラクションによって行われる「不可分性」

60) サービスの特徴に関して、Zeithaml, Parasuraman and Berry (1985) は無形性、不可分性、異質性、消滅性の4つを挙げている。

61) 例えば、1970年代低迷期にあった黒川温泉（熊本県）が、その後再成長できたのは、1986年の組織の再構築という各旅館の協調のみならず、旅館の規模を小規模にし、地元の食材を利用した食事や「安らぎ・思いやり・のんびり」の提供といった顧客の視点に立った旅館運営を行ったからである。

という特徴により、顧客がデスティネーションに来てくれないとサービスの生産自体が成り立たない。そのために、デスティネーションを考察する際、顧客の視点を取り入れる必要がある。

今日のデスティネーション研究は、各地域の事例は紹介されているが、体系的な研究が不足している。さらに、デスティネーション研究に関して、海外では活発に当該領域の研究が行われているが、特に日本国内ではほとんど海外の研究が紹介されていないという課題が存在する。その上で、本研究が、観光学、及び経営学におけるデスティネーション研究を取り上げ、それぞれの貢献、及び課題を明らかにしたことはデスティネーション研究の 1 つの貢献であると考ええる。

本研究では、経営学、及び観光学の立場のデスティネーション研究を取り上げ、それぞれの貢献、及び課題を明らかにすることができた。しかし、今回の研究では、実際のデスティネーションが抱えている多様なニーズへの対応、クラスター形成における地域の貢献、及びクラスターの継続という課題に対しては明らかにしていない。今日の日本におけるデスティネーション研究において、体系的に行われている先行研究が不足しており、今後、ホスピタリティ産業のクラスター形成で成功を収めている事例研究を取り上げ、クラスターの形成過程や地域の貢献度を明らかにする必要があるだろう。

参考文献

- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barney, Jay B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd Edition)*, Prentice Hall.
- Bell, Daniel (1973) *The Coming of Post-Industrial Society : a Venture in Social Forecasting*, Basic Books.
- Bordas, Eulogio. (1994) "Competitiveness of Tourist Destinations in Long Distance Markets," *The Tourist Review*, Vol. 49, Issue 3, pp.3-9.
- Buhalis, Dimitrios. (2000) "Marketing the Competitive Destination of the Future," *Tourism Management*, Vol.21, pp.97-116.
- Crouch, Geoffrey I. and J. R. Brent Ritchie (1999) "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity," *Journal of Business Research*, Vol.44, Issue.3, pp.137-152.
- Dwyer, L., Forsyth, P. and Rao, P. (2000) "The Price Competitiveness of Travel and Tourism: a Comparison of 19 Destinations," *Tourism Management*, Vol.21, pp.9-22.
- Dwyer, L., Forsyth, P. and Rao, P. (2002) "Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes Versus Domestic Inflation," *Journal of Travel Research*, Vol.40, pp.328-336.
- Goeldner, Charles R., and J.R. Brent Ritchie (2009) *Tourism : Principles, Practices, Philosophies (11th edition)*, John Wiley & Sons.
- Gooroochurn, Nishaal, and Guntur Sugiyarto (2005) "Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry," *Tourism Economics*, Volume.11, Issue.1, pp. 25-43.
- 稲垣 京輔 (2003) 『イタリアの起業家ネットワーク』白桃書房。
- 石倉 洋子, 藤田 昌久, 前田 昇, 金井 一頼, 山崎 朗 (2003) 『日本の産業クラスター戦略：地域における競争優位の確立』有斐閣。
- 伊藤 昭男 (2001) 「産業クラスターと地域イノベーション」 虞瀬 牧人 (編著) 『地域発展戦略へのアプ

- ローチ』泉文堂, pp.179-192.
- 鎌倉 健 (2002) 『産業集積の地域経済論：中小企業ネットワークと都市再生』勁草書房。
- 小林 弘二 (2007) 『旅行ビジネスの本質』晃洋書房。
- 国際観光振興会 (2009) 『2009 年版 JNTO 国際観光白書—世界と日本の国際観光交流の動向—』。
- Kotler, Philip., John T. Bowen, and James C. Makens (2005) *Marketing for Hospitality and Tourism (4th Edition)*, Pearson Education.
- Krugman, P. R.(1991) *Geography and Trade*, The MIT Press. (北村 行伸, 妹尾 美起, 高橋 亘 (訳) (1994) 『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社)。
- Kulju, Mika (2002) *Oulun Ihmeen Tekijät*, Ajatus Kirjat. (末延弘子 (訳) (2008) 『オウルの奇跡：フィンランドの IT クラスター地域の立役者達』新評論)。
- Laws, Eric (1991) *Tourism Marketing: Quality and Service Management Perspectives*, Stanley Thornes.
- Laws, Eric (1995) *Tourist Destination Management: Issues, Analysis, and Policies*, Routledge.
- Lumsdon, Les (1997) *Tourism Marketing*, International Thomson Business Press.
- Manente, Mara and Valeria Minghetti (2006) “Destination Management Organizations and Actors,” In Buhalis, Dimitrios and Carlos Costa (Eds.), *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, pp.228-237.
- Marshall, A.(1920) *Principle of Economics(8th Edition)*, Macmillanand Co., Limited. (永沢 越郎 (訳) (1985) 『経済学原理 (第 1, 2, 3, 4 分冊)』岩波ブックセンター)。
- 松原 茂 (1998) 「新しい中小企業論」伊丹 敬之, 橘川 武郎, 松島 茂 (編) 『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』有斐閣, pp.25-48.
- Michael, E. (2003) “Tourism Micro-Clusters,” *Tourism Economics*, Vol.9, Issue2, pp.133-145.
- 宮城 博文 (2009) 「沖縄県におけるホテル・旅館業の発展—沖縄国際海洋博覧会を転機として—」『日本観光研究学会全国大会論文集』第 24 号, 日本観光研究学会, pp.269-272.
- 溝尾 良隆 (1993) 『『観光』の定義をめぐって』『応用社会学研究』No.35, 立教大学社会学部, pp.39-48.
- 日本観光協会 (2008) 『観光の実態と志向：国民の観光に関する動向調査』。
- 小沢 道紀 (2005) 「ホスピタリティ産業の可能性—日本におけるホスピタリティ産業とその将来像—」『立命館経営学』第 44 巻第 4 号, 立命館大学経営学会, pp.65-80.
- Piore, Michael J., and Charles F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, Basic Books (山之内靖, 永易浩一, 石田あつみ (訳) (1993) 『第二の産業分水嶺』筑摩書房)。
- Poon, Auliana. (1989) “Competitive Strategies for New Tourism”, in C.Cooper (Eds.) *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, Vol. 1, Belhaven Press, pp.91-102.
- Poon, Auliana. (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance : with a New Introduction*, Free Press.
- Porter, Michael E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations : with a New Introduction*, Free Press.
- Porter, Michael E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press.
- Ritchie, J. R. B. and G. I. Crouch (2000) “The Competitive Destination: A Sustainability Perspective,” *Tourism Management*, 21 (1), pp.1-7.
- Ritchie, J. R. Brent and Geoffrey I. Crouch (2003) *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing.
- Saxenian, A (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*,

- Harvard University Press (山形 浩生, 柏木 亮二 (訳) (2009) 『現代の二都物語: なぜシリコンバレーは復活し, ボストン・ルート 128 は沈んだか』 日経 BP 社)。
- 関 満博 (1995) 『地域経済と中小企業』 筑摩書房。
- 内田 純一 (2004) 「知識産業クラスターの創造に向けて: 地域とイノベーションをめぐる理論の再検討」 『国際広報メディアジャーナル』 No.2, 北海道大学, pp.95-109.
- Vanhove, Norbert (2005) *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Vanhove, Norbert (2006) “A Comparative Analysis of Competition Models for Tourism Destinations,” In Metin Kozak and Luisa Andreu (Eds.), *Progress in Tourism Marketing*, Elsevier Science, pp.101-114.
- Weber, A. (1922) *Ueber Den Standort der Industrien* (Aufl.2), Verlag von J.C.B.Mohr. (篠原泰三 (訳) (1986) 『工業立地論』 大明堂)。
- WTO (2001) *Global Forecasts and Profiles of Market Segments*, World Tourism Organization.
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1985) “Problems and Strategies in Services Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.49(Spring), pp.33-46.